

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ENSINO À DISTÂNCIA NA EDUCAÇÃO COORPORATIVA:
INSTRUMENTO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Autora: DANIELLE ROCIO DE SOUZA

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
2005

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO	2
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 TEMA	2
1.4 OBJETIVOS.....	3
1.4.1 Geral	3
1.4.2 Específicos.....	3
1.5 JUSTIFICATIVA: TEÓRICO E PRÁTICA.....	3
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	5
1.7 METODOLOGIA.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	6
2.1 ENSINO A DISTÂNCIA.....	6
2.1.1 Aprender a aprender	10
2.2 APRENDIZAGEM COLABORATIVA.....	11
2.3 AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM.....	14
2.4 APRENDIZAGEM E TECNOLOGIA.....	16
2.4.1 Aprender na sociedade digital	17
2.5 E-LEARNING	18
2.5.1 Vantagens e Desvantagens do E-learning	20
2.6 EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	22
2.6.1 Estrutura Genérica de um Sistema de Aprendizagem Corporativa ...	25
2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
2.7.1 Conceitos básicos de Gestão do Conhecimento	27
2.8 GESTAO EMPRESARIAL	32

2.8.1 Principais tendências na Gestão Empresarial Moderna 33

3. CONCLUSÃO 35

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 37

1. INTRODUÇÃO

Definido o papel do trabalhador da era do conhecimento, necessita-se de profissionais que aprendam e trabalhem cooperativamente gerando soluções inovadoras. A formação, agora, precisa ser contínua para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças e otimizar seu tempo.

Muitas empresas começam a perceber a necessidade de transferir o foco de treinamentos e educação em sala de aula, objetivando qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas visando solucionar problemas organizacionais reais. O foco de treinamento vai além do empregado isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização, criando situações que permitem a discussão de problemas comuns por meio da aprendizagem coletiva. Para isto, a tecnologia vem permitindo desenvolver experiências para treinar mais pessoas com maior economia.

Segundo Meister (1999), uma mudança bastante significativa e como a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes empresariais.

As empresas estão reestruturando os ambientes de aprendizagem, tornando-os pró-ativos, determinados e estratégicos. Desenvolvendo a capacidade de aprender e dar continuidade a esse processo na volta ao trabalho.

Baseado no modelo de competências, vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa. Assim a aprendizagem deve estar disponível sempre que solicitada, em qualquer hora ou local, deve desenvolver competências básicas do ambiente de negócios, em um processo contínuo de aprendizagem onde se aprende agindo objetivando melhorar o desempenho no trabalho e não só o desenvolvimento de qualificações. Proveniente das inovações tecnológicas, a utilização do ensino à distância veio propiciar uma aprendizagem continua e flexível para poder dar suporte as necessidades empresariais.

1.1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho constitui o projeto técnico realizado para a obtenção do título de especialista em Gestão Empresarial, sendo realizado sob a orientação do professor Dr. Pedro José Steiner Neto.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Que benefícios podem ser gerados na Educação Corporativa fazendo o uso do ensino a distancia para disseminar, socializar e capitalizar conhecimentos, habilidades e atitudes, sustentando os objetivos empresariais.

1.3 TEMA

Ensino à distância na educação corporativa instrumento para a gestão do conhecimento.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a utilização do ensino a distancia como instrumento de ensino/aprendizagem contínuo e flexível para a Educação Corporativa, respondendo as necessidades empresariais.

1.4.2 Específicos

Dentro do estudo de um objetivo principal, podem ser realizadas várias análises paralelas que podem ser consideradas como objetivos específicos deste estudo.

Como objetivos específicos neste trabalho têm-se: Explorar a modalidade de ensino a distância, enfatizando o modelo e-learning/on-line, direcionados para empresas, disseminando o conhecimento frente às novas tecnologias; identificar a necessidade de implantar a Educação Corporativa no panorama atual para a gestão do conhecimento, gerando diferencial competitivo para as estratégias empresariais.

1.5 JUSTIFICATIVA: TEÓRICO E PRÁTICA

Após a apresentação do trabalho a ser desenvolvido com a análise de seus objetivos gerais e específicos, pode-se realizar uma interpretação do que contempla de fato este projeto técnico. Um dos requisitos básicos da educação do século XXI é preparar os indivíduos para participarem de uma economia

globalizada, baseada no conhecimento, onde o conhecimento será o recurso mais crítico para um desenvolvimento econômico e social (Harasim, 1997).

O atual momento cultural reúne elementos que evidenciam a necessidade da Educação Corporativa representando um importante componente da Gestão do Conhecimento. A empresa/organização percebe que está envolvida em um ambiente de competição global onde gerar e gerir informações / conhecimentos é base para a sobrevivência. As empresas enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. O desconhecimento do futuro, a permanência de traços culturais anteriores, a falta de capacitação para os novos papéis, e a falta de tempo são alguns dos fenômenos que fazem parte das dificuldades percebidas. Esse novo contexto empresarial redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento. Necessita-se de profissionais que aprendam de forma não convencional e que saibam trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras. É indispensável uma nova abordagem na formação, agora flexível e continuada, para que as pessoas permaneçam produtivas, em condições de acompanhar as mudanças.

A descentralização e o aumento do padrão de qualidade das empresas evidenciam o aumento da necessidade de desenvolver e qualificar seus empregados, estes que podem estar geograficamente distantes também necessitam do mesmo desenvolvimento e qualificação que os empregados localizados nos escritórios centrais. Pensando em disseminar, socializar e capitalizar o conhecimento, o ensino à distância utilizando o modelo e-learning vem a propiciar a comunicação interativa com o apoio de novas tecnologias de maneira prática, sem necessidade de deslocamento dos participantes, redução

de custos e otimização de tempo gerando benefícios para a empresa e para os trabalhadores que dela fazem parte.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em 03 capítulos descritos a seguir, onde inicia-se com o capítulo 1, que trata da introdução e apresentação; o capítulo 2 que relata a fundamentação teórico-empírica apresentando conceitos fundamentados na área de educação, tecnologia e gestão; por fim, o capítulo 3 que apresenta a conclusão deste trabalho.

1.7 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho foi o levantamento bibliográfico da literatura já realizada sobre os tópicos citados como objetivos principais e específicos deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Para a realização da fundamentação teórico-empírica deste projeto buscou-se analisar estudos que constatassem a relação entre o ensino a distancia (modelo e-learning/on-line) direcionado para empresas, e a educação corporativa no panorama atual para a gestão do conhecimento, gerando diferencial competitivo para as estratégias empresariais.

Para realizar tal análise, buscaram-se conceitos muito bem fundamentados em três áreas: **Educação, Tecnologia e Gestão.**

2.1 ENSINO A DISTÂNCIA

O Ensino à Distância (EAD) vem surgindo nos últimos anos como uma das mais importantes ferramentas de difusão do conhecimento e de democratização da informação. Estamos numa fase de mudança de mentalidades com a conseqüente mudança nos processos de aprendizagem. A educação desempenha um papel determinante no atual contexto de modernização permanente e acelerada, devendo ser vista por todos como um instrumento valioso que aumente a plataforma do saber e a satisfação individual. Desta forma são necessárias metodologias novas, mentalidades abertas e práticas alternativas para aprender.

O EAD apresenta-se como uma metodologia de aprendizagem, inserida no vasto domínio da sociedade de informação e do conhecimento. Desde os cursos por correspondência postal até à Telescola dos anos 60, o ensino à distância tem sido implementado com relativo sucesso. A constante evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) origina rápidos

desajustes e dificuldades de integração, levando, inevitavelmente, ao aparecimento de novas metodologias de ensino e aprendizagem orientadas para o utilizador que nos estão a conduzir a uma mudança no processo de ensino. O uso das novas tecnologias ao serviço da educação permite que um universo cada vez maior de pessoas tenha acesso à informação a uma velocidade que se aproxima do instantâneo.

A evolução da educação a distância pode ser compreendida a partir da história dos meios de comunicação, a seguir:

A 1ª Geração:

A primeira geração da EaD surgiu na Inglaterra no final do século 19 com os primeiros cursos por correspondência. No Brasil, esta geração foi iniciada em 1939 com a criação do Instituto Universal Brasileiro e do Instituto Monitor.

A 2ª Geração

No início do século 20, com o advento do rádio e da televisão iniciou-se a segunda geração da EaD, marcada pela realização de programas educacionais e dos tele cursos. No Brasil, esta geração foi marcada pela criação das TVs Educativas em meados dos anos 60.

A 3ª Geração

A terceira geração da EaD, na qual nos encontramos atualmente, é caracterizada pelo uso das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), especialmente da Internet. Estamos, portanto, na geração dos

programas de aprendizagem inovadores, baseados na construção de comunidades de aprendizagem, na pesquisa e no desenvolvimento de novas práticas educacionais, onde a informática aliada à comunicação em rede nos leva a novas oportunidades educacionais.

A definição presente no Decreto número 2.494/1998, que regulamenta o Artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases (Lei número 9.394/1996), define EAD como "uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação".

De uma modo geral, pode-se considerar como sendo comuns a qualquer programa de ensino a distância as seguintes características:

- Separação física entre o professor e o aluno na maior parte do tempo, característica fundamental que distingue o ensino a distância do ensino presencial;
- Processo educativo sistemático, organizado e continuado. Um texto isolado de instrução ou um programa educativo assistemático vinculado por rádio ou televisão não pode ser considerado ensino a distância. É necessário que haja um apoio institucional, que exista um tutor capaz de fomentar e facilitar o aprendizado, motivar o aluno e avaliá-lo;
- Utilização de algum meio técnico de comunicação, utilizado como mediador entre o professor e o aluno. Esse meio pode ser desde um simples texto impresso até a conferência por computador com comunicação em duas vias de áudio e vídeo.

Existem características que são consideradas desejáveis ao ensino a distância, mas não necessariamente, estarão presentes em qualquer programa dessa modalidade de ensino. São características que buscam aumentar a interatividade entre aluno e professor, a saber:

Comunicação bidirecional a qualidade e a integridade de um bom programa de ensino a distância pressupõe um bom meio de comunicação bidirecional. Sem isso, o programa regride ao modelo de estudo independente, como nos velhos cursos por correspondência, onde o isolamento muitas vezes provoca a evasão dos alunos. A comunicação bidirecional permite uma maior interação entre o aluno e o professor ou instituição, possibilitando um maior apoio no processo de aprendizagem.

Os recursos utilizados na interação professor/aluno ditam as características da comunicação. No caso de uma videoconferência, é necessária uma comunicação bidirecional simultânea no momento da sala de aula. No caso de uma tutoria, onde o papel do tutor é esclarecer dúvidas, orientar e sugerir novas leituras e atividades, além de poder identificar dificuldades e supervisionar a prática de oficina ou de laboratório, a comunicação bidirecional pode utilizar meios mais simples. O telefone, o fax e até mesmo a correspondência podem ser satisfatórios, mas preferencialmente devem ocorrer encontros ocasionais entre os alunos e/ou tutores. O ensino a distância não significa que haja uma separação absoluta entre professor e aluno em todas as circunstâncias. Os encontros presenciais possuem propósitos didáticos e de socialização.

Quanto maior for a quantidade de recursos e facilidades tiver o meio de comunicação entre professor e aluno, mais possibilidades serão abertas para

enriquecer o programa de ensino a distância. O meio de comunicação pode permitir muito mais que uma interação limitada a áudio e vídeo. É possível obter uma total conectividade, formando uma rede de conexão entre alunos, professores, tutores e demais participantes do programa. Dessa forma, o ensino a distância ganha características que facilitam motivar e cativar o aluno para o processo de aprendizagem.

2.1.1 Aprender a aprender

Os principais objetivos da educação a distância são os de democratizar o acesso à educação, proporcionar um aprendizado autônomo e associado à experiência, permitir um ensino inovador e de qualidade, fomentar a educação permanente e reduzir os custos. Muitos desses objetivos são naturalmente decorrentes das próprias características do ensino a distância.

Procurando atender a uma população dispersa geograficamente e, em particular, às pessoas que se encontram em regiões desprovidas de estabelecimentos convencionais de ensino, o EAD oferece, muitas vezes, uma oportunidade para os que não puderam iniciar ou concluir seus estudos, tornando-se um elemento primordial para a democratização do acesso a educação.

Com a rápida proliferação de informação e conhecimento, o aprendizado se tornou uma atividade que tem demandado uma atualização constante, onde os estudantes têm que “aprender a aprender” (Otsuka e Tarouco, 1997). Neste cenário, a aprendizagem será mais efetiva se for ativa e existirem recursos que ajudem os estudantes a refletirem sobre o conteúdo aprendido. Na aprendizagem ativa, o estudante deve aprender através da comunicação com

seus colegas, compartilhando conhecimentos, dúvidas e experiências vividas através de simulações. Transformando o aluno em sujeito ativo de sua própria formação, descobrindo, interpretando e analisando seus próprios objetivos. Com isso, espera-se potencializar a iniciativa pessoal, despertando nos estudantes os valores necessários para que eles caminhem por si mesmo, responsabilizando-se por um aprendizado permanente, ligado fundamentalmente à experiência e ao contato direto com a vida profissional e social.

2.2 APRENDIZAGEM COLABORATIVA

Em sua abordagem sócio-construtivista para aprendizado, Vygotski (1989) sugere que o aprendiz é parte de um grupo social e, como tal, deveria ser capaz de questionar, descobrir e entender o mundo no qual ele está inserido. Sua teoria é consistente com outras teorias sobre aprendizagem, como o construtivismo. Para Piaget (1996) a colaboração é um método de aprendizagem eficiente, e os indivíduos devem ser incentivados a colaborar com seus pares.

O construtivismo afirma que o conhecimento é construído por um indivíduo através da sua própria experiência e através de discussões com outros colegas do grupo. Seu objetivo é de criar comunidades de aprendizagem que são mais relacionadas com a prática colaborativa do mundo real. Em um ambiente colaborativo autêntico, alunos assumem a responsabilidade de seu próprio aprendizado; para tal, eles têm que desenvolver habilidades de monitorar e direcionar seu aprendizado. Quando pessoas trabalham colaborativamente, elas trazem ao ambiente diferentes

perspectivas, contextos, formas de aprendizado, experiências e aspirações, e estão aptas a negociar, gerar significados e soluções através do entendimento compartilhado. Um elemento crucial da participação é o diálogo de experiências compartilhadas, as atividades colaborativas, como discussões e tomadas de decisões, são necessárias para suportar a negociação e criação do conhecimento. Neste processo, o papel do professor muda de autoridade central para facilitador do processo de aprendizado.

É necessário lembrar, que em nenhum momento deve-se impor alguma idéia aos participantes dos grupos ou intimá-los, toda a discussão deve acontecer espontaneamente, caso contrário corre-se o risco de cairmos na coação social que, segundo Piaget (1990), "acontece em uma relação entre dois ou n indivíduos na qual intervém um elemento de autoridade ou de prestígio". Neste tipo de situação, o indivíduo deixa de expor suas próprias idéias e conclusões para colocar apenas aquilo que acredita que a autoridade deseja ouvir.

Neste contexto, aprendizagem colaborativa é um termo abrangente para uma variedade de abordagens educacionais envolvendo esforço intelectual em conjunto dos estudantes, ou estudantes e professores juntos. De maneira geral, podemos ver a aprendizagem colaborativa como uma espécie de atividade social envolvendo uma comunidade de estudantes e professores, onde os membros dividem e adquirem conhecimento. Quando os estudantes trabalham em grupos, estes podem refletir sobre as próprias idéias e de seus colegas, assim como explicar suas opiniões, concordar e questionar as diversas e, como resultado disso, aprendem o tema abordado.

Tanto alunos quanto professores assumem papéis e responsabilidades mais complexas em situações de aprendizagem colaborativa do que os assumidos em situações de sala de aula tradicional. O aprendiz deve assumir a responsabilidade pela sua própria aprendizagem e pela aprendizagem de seus companheiros, respeitar as individualidades, desempenhar um papel ativo no estabelecimento e manutenção da comunidade virtual. Deve, portanto, sentir que pertence a essa comunidade e que contribui para o seu aprofundamento. Ao professor compete apoiar o grupo, mostrar a importância da interação, reforçar a partilha de conhecimentos e o debate de idéias e incentivar cada um a reconhecer o seu papel na motivação de todos, conforme argumentam Finkel e Monk (1993) e MacGregor (1990).

Algumas diferenças entre a aprendizagem tradicional e a aprendizagem colaborativa podem ser vistas na tabela 1.

Tabela 1 - Diferenças entre aprendizagem tradicional e colaborativa.

Aprendizagem tradicional	Aprendizagem colaborativa
Sala de aula	Ambiente de aprendizagem
Professor – autoridade	Professor - orientador
Centrada no Professor	Centrada no Aluno
Aluno - "Uma garrafa a encher"	Aluno - "Uma lâmpada a iluminar"
Reativa, passiva	Pró-ativa, investigativa
Ênfase no produto	Ênfase no processo
Aprendizagem em solidão	Aprendizagem em grupo
Memorização	Transformação

Em seu estudo, Smith e MacGregor (1992), salientam que a aprendizagem colaborativa não é um processo trivial, demanda responsabilidade, persistência e sensibilidade, porém o resultado pode ser uma comunidade de alunos onde todos são bem vindos a participar e crescer.

A aprendizagem colaborativa destaca a participação ativa e a interação, tanto dos alunos como dos professores. O conhecimento é visto como uma construção social e, por isso, o processo educativo é favorecido pela participação social em ambientes que propiciem a interação, a colaboração e a avaliação. Pretende-se que os ambientes de aprendizagem colaborativa sejam ricos em possibilidades e propiciem o crescimento do grupo. Para Dillenbourg et al.(1994), a aprendizagem em pares ou em grupos de estudantes melhora significativamente o aprendizado. Isto decorre do fato de que a interação em grupo estimula a reflexão sobre a solução do problema.

Sendo assim, o suporte dado por computadores à aprendizagem colaborativa tem como objetivo dinamizar o processo, através de sistemas que implementam um ambiente de colaboração, e possuem papel ativo na análise e controle desta. As tecnologias colaborativas permitem a construção de formas comuns de ver, agir e conhecer, ou seja, são ambientes que habilitam indivíduos a se engajarem na atividade de produção de conhecimento compartilhado, ou de novas práticas comunitárias.

2.3 AMBIENTES VIRTUAIS DE APRENDIZAGEM

Com o uso de tecnologias digitais surgem os ambientes virtuais, abrindo-se espaço para a criação de espaços educacionais radicalmente diferenciados.

As características de interatividade existentes nesses espaços garantem a interação (síncrona e assíncrona) permanente entre os seus usuários.

A hipertextualidade funcionando como sequência de textos articulados e interligados inclusive com outras mídias, como som, fotos, vídeos, entre outros, facilita a propagação de atitudes de cooperação entre os seus participantes, para fins de aprendizagem. A conectividade garante o acesso rápido à informação e à comunicação interpessoal, em qualquer tempo e lugar, sustentando o desenvolvimento de projetos em colaboração e a co-ordenação das atividades.

Essas características, interatividade, hipertextualidade e conectividade, garantem o diferencial apresentado pelos ambientes virtuais para a aprendizagem individual e grupal. Por meio das formas síncronas e assíncronas de comunicação, as pessoas definem seus próprios caminhos de acesso às informações desejadas. A flexibilidade da navegação no ambiente virtual dá oportunidade para a diversificação e personalização dos caminhos e a articulação entre saberes formal e não formais.

Os ambientes virtuais de aprendizagem caracterizam-se como espaços em que ocorre, segundo Kerckhove (1997), a “mega convergência do hipertexto, multimídia, realidade virtual, redes neurais, agentes digitais e vida artificial”, desencadeando um senso partilhado de presença de espaço e de tempo. Possibilita dessa forma a criação de *webness*, termo criado por Kerckhove quando se refere ao “entorno vivo, quase orgânico de milhões de inteligências humanas trabalhando em muitas coisas que tenham relevância potencial para os demais”. A *webness* pode ser considerada como modelo idealizado de processo de aprendizagem característico da sociedade digital.

Para este novo modelo de ensino e de aprendizagem, cada participante assume a sua tarefa, oferece e recebe contribuições. Não deve haver nenhum elemento do grupo que se posicione ostensivamente como líder, mas uma tomada de consciência de que todos podem pôr em comum as suas perspectivas, competências e base de conhecimentos. O processo deve ser colaborativo, prevendo a interdependência do grupo e preocupando-se, mais do que com o domínio de conteúdos, em melhorar a competência dos alunos para trabalharem em equipes.

2.4 APRENDIZAGEM E TECNOLOGIA

As tecnologias disponíveis para utilização por determinado grupo social em determinada época, transformaram as suas formas de organização social, a comunicação, a cultura e a aprendizagem. Novos valores foram definidos e novos comportamentos precisam ser aprendidos para que as pessoas se adequassem à nova realidade social vivenciada a partir do uso intenso de determinado tipo de tecnologia.

Para Pierre Lévy (1998) a predominância de determinadas tecnologias – desenvolvidas para garantir ao homem a superação de obstáculos naturais e a sobrevivência com melhor qualidade de vida, em cada lugar e em cada época – necessariamente encaminha as pessoas para novas aprendizagens. Essas aprendizagens não estão apenas direcionadas para o domínio de determinados conteúdos ou competências específicas. De uma forma ampla e complexa elas determinam os valores, as ações e a visão de mundo de cada pessoa e do grupo social no qual ela vive.

Os novos produtos criados a partir dos usos diferenciados das tecnologias de última geração têm suas especificidades. Eles se diferenciam em seus usos e nas formas de apropriação pedagógica. O mau uso dos suportes tecnológicos põe a perder o trabalho pedagógico e a credibilidade do uso das tecnologias em atividades educacionais. Os educadores precisam compreender as especificidades desses equipamentos e suas melhores formas de utilização em projetos educacionais. É preciso saber aliar os objetivos de ensino com os suportes tecnológicos que melhor atendam.

As novas tecnologias digitais tornam possíveis o uso das capacidades humanas em processos diferenciados de aprendizagem. A interação proporcionada por softwares especiais e pela internet, permite a articulação de redes pessoais de conhecimentos com objetivos técnicos, instituições, pessoas e múltiplas realidades construindo um espaço de inteligência pessoal e coletiva. Assim, a aprendizagem pode ser dada de forma coletiva e integrada, articulando informações e pessoas que estão em locais diferentes e com idade, sexo, áreas e níveis diferenciados de formação.

A informação disponibilizada na tela do computador é flexível, moldável sujeita a alterações. O uso educacional das tecnologias digitais de informação e comunicação permite a realização de várias atividades, visando o desenvolvimento de novas habilidades de aprendizagem, atitudes e valores pessoais e sociais.

2.4.1 Aprender na sociedade digital

Na sociedade atual, em constante atualização e reciclagem, as pessoas nunca se encontram plenamente formadas. Ao contrário, o processo dinâmico

de interações cotidianas com novas informações coloca-se em estado de permanentes aprendizagens. Esse movimento constante redefini o processo de aquisição de conhecimentos, caracterizados como saberes personalizados, flexíveis e articulados em permanente construção individual e social.

A aprendizagem, ao invés de se constituírem como um corpo sólido de conhecimentos determinados previamente e historicamente datados constituem-se como uma aprendizagem aberta, não linear e mutável.

2.5 E-LEARNING

Em relação as gerações anteriores, introduziram-se meios colaborativos de aprendizagem suportados por computador, permitindo a criação de turmas virtuais e eliminando o tradicional isolamento dos alunos. Todos os anteriores meios se tornaram mais interativos, mais fáceis de utilizar e de acesso mais generalizado. A evolução da telemática e, especialmente, da Internet, veio alterar todos os conceitos de difusão e de gestão de informação que suportaram as gerações anteriores e também muitos dos conceitos clássicos tradicionais.

Para entender o conceito de e-learning é preciso ter em mente que ele pode ser compreendido como o aprendizado através da mídia eletrônica, ou seja, o conhecimento solicitado pelo interessado lhe é entregue através de um meio eletrônico: internet, CD-Rom, vídeo streaming, vídeo broadcast, entre outros. O termo e-learning é de uso mais apropriado no contexto corporativo, e pode ser definido como aprendizagem mediada por tecnologia, isto é, a utilização de tecnologia (tais como: tutoriais auto-instrutivos, jogos, simulações, aulas virtuais ou colaboração digital) para facilitar o processo de aprendizagem

e distribuição de conhecimento, sempre focado nos resultados para o negócio das empresas.

As empresas que adotam o e-learning o fazem, em princípio, procurando reduzir custos indiretos de educação corporativa, como viagens, hospedagens, aluguel de espaço físico. Fundamentalmente, a adoção de educação on-line vem sendo buscada por empresas e instituições que precisam expandir suas iniciativas de educação corporativa e não conseguiriam fazer isto presencialmente.

A adoção do e-learning não significa automaticamente uma redução nos custos de treinamento. Porém, a alternativa possui algumas potencialidades que, se utilizadas eficazmente pode, por exemplo, atingir um grande número de funcionários e colaboradores espalhados geograficamente, podendo reduzir muito os custos quando comparados a métodos tradicionais de treinamento. O e-learning pode ser considerado uma ferramenta estratégica para promover mudanças e resultados, e não apenas uma maneira de reduzir os custos de treinamento.

Para aplicar um curso a distancia na modalidade e-learning, este, possivelmente, deverá estar dentro de uma tecnologia denominada LMS - Learning Management System - ou seja, *software*, desenvolvidos para gerenciar e apoiar o ensino/aprendizagem. Normalmente, incluem ferramentas que visam ajudar o professor a organizar, construir e gerir uma disciplina ou um curso *on-line*. Geralmente, incluem também ferramentas de apoio ao aluno durante a sua aprendizagem. Funcionalidades comuns nestas plataformas são, por exemplo, ferramentas de comunicação como *Chat*, fóruns e *webmail*. As plataformas de *e-learning* integram ferramentas para apresentação de

informação multimídia, colaboração e gestão para a criação de um ambiente de aprendizagem virtual. A seguir são relacionadas algumas características ligadas à generalidade destes ambientes de aprendizagem:

- Criam um ambiente integrado para cada disciplina em que só os elementos inscritos têm acesso;
- Permitem elaborar conteúdos de suporte sem necessidade de o docente ter conhecimentos de programação;
- Possibilitam a elaboração de testes interativos (fornecem imediatamente *feedback* ao aluno) com registro de resultados para cada aluno;
- Dispõem de diversas ferramentas de comunicação com todos os alunos (anúncios de interesse geral, como exemplo) ou seletivamente (tirar uma dúvida, como exemplo);
- Tornam possível a comunicação aos alunos de trabalhos/projetos a realizar e a recepção pelo sistema desses mesmos trabalhos/projetos de forma integrada;
- Asseguram uma zona do aluno na qual ele pode dispor de página pessoal, fóruns próprios, entre outros.

2.5.1 Vantagens e Desvantagens do E-learning

Como processo educativo de valor consagrado e indiscutível, são muitas as vantagens e desvantagens apontadas por todos aqueles que o estudaram. Grandes vantagens do *e-learning* são a flexibilidade que este permite a alargada cobertura geográfica e a racionalização de recursos (financeiros e humanos). Contudo, o *e-learning* só pode ser visto como vantajoso se,

juntando os argumentos mencionados, obtiver iguais ou melhores resultados pedagógicos comparados com o ensino tradicional.

As principais vantagens são:

- Elimina barreiras de espaço e tempo, abrindo portas de formação a pessoas que tenham dificuldades de deslocação ou de agenda para estudarem.
- Redução de custos em relação aos dos sistemas de ensino presencial, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção de alunos, ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação.
- O ensino é centrado no aluno e não no professor, o que fomenta a colaboração entre os estudantes e proporciona um método menos rígido de aprendizagem, tornando-a mais interativa e interessante.
- Estimula a auto-aprendizagem: desenvolvimento da iniciativa, de atitudes, interesses, valores e hábitos educativos.
- Permite repetições sucessivas e necessárias para estudar as matérias.
- Os horários de trabalho e o local de ensino são bastante flexíveis permitindo o desenvolvimento de atividades paralelas por parte do aluno, como por exemplo, exercer uma profissão e, nas horas vagas, concluir o seu curso sem ter problemas de incompatibilidades.
- Permite maior disponibilidade e ritmos de estudo diferenciados.
- Comunicação bidirecional freqüente, garantindo uma aprendizagem dinâmica e inovadora.

- Possibilita, ao aluno, a escolha do método de aprendizagem que melhor se adapta ao seu estilo e possibilidades.
- É possível receber a contribuição de muitas pessoas que por razões de disponibilidade não o poderiam fazer num sistema de ensino tradicional.
- O formato eletrônico dos documentos permite alterações simples e sem grandes custos de tempo.
- Fomenta a aquisição contínua de novos conhecimentos, de forma a fazer face a novas competências pessoais e profissionais.

As principais desvantagens são:

- Não proporciona uma relação humana alunos/professor típica de uma sala de aula.
- Custos iniciais muito altos para a implantação de cursos à distância, que se diluem ao longo da sua aplicação.
- Existência de preconceitos sobre as TIC.
- Não gera reações imprevistas e imediatistas.
- Dificulta a auto-motivação.
- Problemas como a maturidade, a autodisciplina e o isolamento, especialmente críticos quando se trata de camadas estudantis mais jovens.

2.6 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A segunda metade do século passado foi palco de notáveis transformações em decorrência da transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, com profundos reflexos sobre a educação, em

todos os níveis, sobre a ciência e a tecnologia, com a presença significativa da inovação tecnológica e sobre a organização de empresas e governos. As novas organizações criadas na sociedade da informação passaram a ser caracterizadas pelas missões de gerar novos conhecimentos, armazená-los e torná-los disponíveis para serem transferidos aos quadros das próprias organizações ou a outros interessados.

As empresas, obrigadas a lidar cada vez mais com panoramas inovadores, a modernizar continuamente as práticas gerenciais adotadas e a identificar novos perfis de habilidades e competências para atender a novas demandas, sentiram-se estimuladas a oferecer alternativas de capacitação, através de modelos que permitem familiarizar seus quadros com as inovações tecnológicas e de gestão possibilitando o estreito contato com as fronteiras do conhecimento.

A valorização da aprendizagem no meio empresarial vem crescendo significativamente nos últimos anos. A cada dia mais empresas começam a estruturar ou reestruturar seus setores educacionais a fim de garantir sua própria sobrevivência em um futuro não muito distante. Programas de treinamento desenvolvidos isoladamente pelo departamento de RH da empresa já não atendem as necessidades de capacitação e atualização exigidas pela dinâmica do mercado. Não é mais concebível programas de treinamento que não estejam alinhados com as necessidades e o negócio da empresa.

Além do conhecimento teórico adquirido pelos funcionários de uma empresa nos cursos oferecidos pelo setor de T&D, exige-se, agora, muito mais do que isto. É imperativo para a empresa que este funcionário tenha habilidades de compreender o conhecimento transmitido no curso;

contextualizá-lo na sua função dentro da empresa; executá-lo na prática e ainda; criar soluções originais para os novos e constantes problemas que surgirão. Dentro deste panorama, percebe-se que a questão da educação corporativa é de uma complexidade e importância muito maior do que a simples seleção e organização de cursos para funcionários, como era, e ainda é, a rotina de T&D de muitas empresas.

Para atender a esta necessidade, muitas empresas estão desenvolvendo centros de aprendizagem, com o objetivo de gerenciar o processo de aprendizagem em toda a empresa, e de encontrar meios de distribuir e compartilhar o conhecimento produzido. Diferentes dos antigos setores de T&D, os centros de aprendizagem desenvolvem sistemas que permitem oportunizar o aprendizado em qualquer momento e em qualquer local da empresa, sempre que apareça uma oportunidade para tal.

Para estes centros, o ato de aprender tem sido definido como tudo o que permite ao indivíduo conquistar novas aquisições, novas competências e novas atitudes. Tudo o que possa ajudar a crescer, desenvolver e adaptar. Os centros de aprendizagem corporativas representam uma grande concentração de esforços, por parte de diversos setores da empresa, não só o RH, para desenvolver em todos os funcionários, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias à eficácia da empresa e às suas realizações profissionais.

A busca por uma empresa que ofereça mais segurança no emprego vem cedendo lugar à busca por melhores condições de aprendizagem, que garanta ao funcionário uma melhoria da sua empregabilidade. Segundo Meister (1999) a segurança do trabalho não é mais decorrência do trabalho em uma única

empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações relacionadas ao emprego, os empregadores oferecem aprendizagem em lugar de segurança no emprego. O que está acontecendo com a educação nas empresas não se reduz a mudanças de nomes, métodos ou técnicas, referentes ao velho T&D. O que ocorre é uma significativa mudança de paradigma na educação corporativa, onde não basta mais treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificação, mas é preciso desenvolver, nestes funcionários, uma maneira totalmente nova de pensar e agir, para que eles possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas funções e se adaptarem, ou melhor ainda, anteciparem as mudanças e dinâmica do mercado e dos negócios.

2.6.1 Estrutura Genérica de um Sistema de Aprendizagem Corporativa

Qualquer sistema de aprendizagem corporativa precisa estruturar-se para criar "ferramentas" que considerem estas 11 habilidades ou domínios a serem desenvolvidas:

1. Capacidade de aprender (aprendendo a aprender).
2. Domínio da tecnologia de informação.
3. Capacidade de comunicação.
4. Domínio de conhecimentos especializados, inerentes ao negócio da organização.
5. Domínio de conhecimentos genéricos sobre negócios globais.
6. Capacidade de liderança.
7. Habilidade na tomada de decisões e resolução de problemas.

8. Criatividade, visão de conjunto e associação de idéias.
9. Capacidade de operacionalização e execução das idéias e estratégias concebidas.
10. Flexibilidade e neofilia para lidar com as necessárias e freqüentes mudanças.
11. Habilidades interpessoais e de trabalho em equipe.

2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nos últimos anos, as organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. Nas empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; nas empresas públicas a motivação era a sua capacidade de cumprir sua missão, atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade. Focando a realidade empresarial brasileira constata-se que as organizações nacionais, tanto públicas como privadas, já desenvolveram esforços no sentido de recuperar o tempo perdido que levou a um atraso em relação à situação mundial. Mas, no entanto, já é possível avaliar novas práticas de gestão que garantirão a sobrevivência da empresa num mercado cada vez mais globalizado e competitivo.

Para identificar e poder avaliar as características peculiares às novas práticas de gestão empresarial, é necessário analisa-las dentro do contexto histórico de sua evolução e de sua relação com o conjunto de outras práticas gerenciais. Em seu estudo, Pereira (1995), desenvolveu um modelo de análise da evolução dos modelos de Gestão que contempla três níveis:

- a) o conceito de “Ondas de Transformação”: trata-se dos grandes momentos históricos de evolução da sociedade humana, cada qual com seus paradigmas próprios relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional;
- b) o conceito de “Eras Empresariais”: trata-se dos estágios de evolução empresarial, a partir da Revolução Industrial (segunda Onda de Transformação), cada um com seus paradigmas gerenciais próprios;
- c) o conceito de “Modelo de Gestão”: trata-se de concepções filosóficas e idéias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações.

Um aspecto comum aos novos modelos de Gestão é que cada um deles foi importante na introdução e disseminação de algumas práticas administrativas que, de alguma forma, já representavam esforços das empresas em gerenciar um recurso até então não reconhecido como um dos principais ativos: o conhecimento organizacional. Ao longo dos anos 90, este conjunto de práticas veio a se consolidar como a Gestão do Conhecimento fazendo parte da Estratégia Empresarial.

2.7.1 Conceitos básicos de Gestão do Conhecimento

Para compreender a Gestão do Conhecimento, deve-se iniciar descrevendo os conceitos de **dado, informação, conhecimento**, chegando ao processo de Gestão do Conhecimento.

Dado pode ter significados distintos, dependendo do contexto que a palavra é utilizada. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações, pode ser definido como, uma informação bruta, descrição exata de

algum evento, são importantes, pois são a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Informação é uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível, e onde existe um emissor e um receptor. São dados interpretados, dotados de relevância e propósitos, produto capaz de gerar conhecimento.

Conhecimento deriva da informação, assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples; é fluído e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. Segundo Davenport e Prusak (1998), “o conhecimento pode ser considerado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento pois determinam, em boa parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Nonaka e Taleushi (1997) observam que “o conhecimento, diferente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Estes autores classificam o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos.

O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por

exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, insight, intuições, emoções, habilidades. É considerado uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação.

Os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se completam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” (knowledge creating company) a organização deve completar um “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base do conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Gestão do Conhecimento é o conceito que cria rotinas e sistemas para que todo o conhecimento adquirido num determinado ambiente cresça e seja compartilhado. Uma importante função da Gestão do Conhecimento é explicitar, registrar e disseminar por toda a organização maneiras de fazer que estão restritas a indivíduos, propiciando a geração de novos conhecimentos. Nas organizações, a criação, explicitação, compartilhamento, apropriação e aplicação do conhecimento, são algumas etapas que ilustram o processo de Gestão do Conhecimento. Quando se considera as micro e pequenas empresas, dimensões como a visão estratégica dos sócios e diretores, cultura organizacional e aprendizado com o ambiente externo, são consideradas

fundamentais para a Gestão do Conhecimento. Uma questão prática na Gestão do Conhecimento nas empresas está em como transformar informação em conhecimento e, considerando-se que o conhecimento tácito também inclui dados que muitas vezes nem são percebidos pelos indivíduos, tem-se uma questão mais abrangente: como transformar experiência e/ou vivência em conhecimento. A busca pela obtenção de conhecimento, além da informação e da prática, mostra que o fator humano e sua interação com o ambiente são fundamentais no enriquecimento e manifestação dos conhecimentos tácito e explícito dos membros da organização, colocando as pessoas em interação produtiva, tornado-as parceiras na socialização, combinação, compartilhamento e apropriação de conhecimento produzido em equipes. Na Gestão do Conhecimento o conhecimento explícito, ou aquele que pode ser mais facilmente codificado, tem uma característica mais voltada às tecnologias da informação e comunicação, principalmente através do uso de ferramentas (intranets, grupos de discussão, datawarehouse, entre outros) que facilitam integrar e trocar informação e conhecimento, sofisticar projetos, olhar a informação em vários contextos, entre outros. Os trabalhadores do conhecimento gerenciam a si mesmos, têm a aprendizagem e o ensino contínuos como parte de sua função, têm alta mobilidade e são parceiros do empreendimento. O profissional de Gestão do Conhecimento precisa conhecer bem tanto os negócios quanto as tecnologias. Outra questão para se pensar a Gestão do Conhecimento é a criatividade, que pode ser classificada em três focos: econômico, visto nas inovações de produto e tecnologia; empreendedorismo visto na criatividade de novos negócios e estratégias; e cultura e arte, visto na criatividade em novas fronteiras da arte e inovações

culturais. As empresas são mais focadas no primeiro e segundo focos, porém, de forma limitada ao negócio em que atua.

Para desenvolver os sistemas de conhecimento é necessário ter foco externo (benchmarking da concorrência), tecnologias facilitadoras (groupware), gestão de performance (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais) e gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e explicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe. A Gestão do Conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos. Trata-se da prática de agregar valor à informação e de distribuí-las.

A Gestão do Conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

2.8 GESTAO EMPRESARIAL

A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação é uma realidade que vem reestruturando o ambiente empresarial. Os modelos estruturais e tecnológicos das organizações evoluíram, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, exigindo uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

O grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais a incorporação de novos modelos, métodos, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado. O gestor de hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes. A diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados. Gerir a aplicação de recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos.

A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão.

2.8.1 Principais tendências na Gestão Empresarial Moderna:

Gestão Estratégica:

Quando a empresa opta por um modelo de Gestão Estratégica, ela realiza um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações. Fazendo este processo a empresa encontra condições de direcionar seu foco para o estabelecimento de visão de futuro, missão estratégica, estratégias gerais que nortearão os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazo.

Incorporando o modelo de gestão estratégica, a empresa se adequa a realidade do mercado, descobre oportunidades e projetos futuros.

Gestão Participativa:

A Gestão Participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento. Nesta sociedade, os indivíduos exercem sua cidadania, assumem responsabilidades, opinam sobre decisões que afetam sua vida. A Gestão Participativa necessita de um modelo cultural extremamente democrático e aberto, onde a confiança impere em todos os níveis. Um conjunto de valores baseados em princípios com os quais todos concordem.

Mudanças ocorridas na sociedade no início do século XX até o momento atual, graças aos avanços tecnológicos e científicos, ampliaram as áreas do conhecimento, tornando o homem moderno mais informado e exigente. Este processo teve como consequência o deslocamento do poder que antes era centrado e hoje é instável e dinâmico.

Gestão Holística:

O gerenciamento holístico resgata a idéia de entrelaçamento, de interligação, de todas as partes do meio ambiente em um sistema, para que a abordagem do meio ambiente possa incluir todas as variáveis, históricas, políticas, econômicas, socioculturais, entre outros, necessárias para se compreender e administrar adequadamente a relação de se melhorar a sorte da humanidade. Para sobrevivência da organização, esta precisa se ajustar às exigências das mudanças, e para isso é necessário conhecer, com antecedência, o sentido da mudança.

Na visão holística o todo é concebido como uma realidade não-somativa, suas propriedades não derivam das que caracterizam seus componentes. Ao contrário, são elas que determinam as propriedades das partes que o integram.

Gestão Empreendedora:

No mundo real, o empreendedor deve ser aquela pessoa que busca a solução para os problemas, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o mercado e o público-alvo e busca alcançar os objetivos e metas traçados. Para melhorar a gestão da empresa alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente. A Administração está na era da ênfase no talento dos indivíduos e na sinergia do trabalho em equipe. É necessário fornecer elementos às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão, para que elas possam atingir seus objetivos organizacionais.

3. CONCLUSÃO

A tecnologia veio para ficar, e não temos dúvidas das inestimáveis contribuições que pode trazer ao desenvolvimento humano. No entanto, há que se buscar as melhores formas de obter uma verdadeira integração entre estes dois fatores: tecnologia e pessoas, e potencializar os benefícios que a aprendizagem mediada por tecnologia (e-learning) pode trazer para as pessoas e organizações.

A adoção do e-learning não significa automaticamente uma redução nos custos de treinamento. Porém ele possui algumas potencialidades que, se utilizadas eficazmente - por exemplo, atingir um grande número de funcionários e colaboradores espalhados geograficamente -, poderão reduzir muito os custos, quando comparados a métodos tradicionais de treinamento. O e-learning deve ser considerado uma ferramenta estratégica para promover mudanças e resultados que envolvam democratização conhecimento/estímulo à aprendizagem nos diversos níveis da empresa, redução do tempo na disponibilização de informações/conhecimento, agilização da comunicação com parceiros e fornecedores; entre outras.

No ambiente empresarial, existe uma demanda muito forte para que as pessoas sejam mais produtivas, ou seja, façam mais coisas no tempo de trabalho “contratado”. O sucesso ou insucesso da implementação de comunidades virtuais de aprendizagem no ambiente empresarial não está na característica desta metodologia, mas sim na percepção dos funcionários de que ela contribui objetivamente para a otimização das suas atividades na

empresa ou em um projeto específico e, em última instância, para o seu crescimento profissional.

Para desenvolver o ensino/aprendizagem na Educação Corporativa é necessária uma estruturas de processos organizacionais que permitem a criação e sistematização de uma cultura de aprendizagem contínua, com a utilização de inúmeras “ferramentas” teóricas e práticas para promover o aprendizado, agindo principalmente, a partir do próprio recurso intelectual e pessoal da empresa, onde os funcionários aprendem uns com os outros, organizados em forma tutorial, e compartilham experiências, idéias e informações, no sentido de solucionarem problemas reais da empresa.

Em síntese, como o aprendizado permanente tem sido considerado uma das principais vantagens competitivas de uma empresa, não é de se estranhar que, atualmente, toda a ênfase da educação corporativa recaia sobre o desenvolvimento da capacidade do indivíduo aprender.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DILLENBOUG, P., BAKER, M., O'MALLEY, C. **The evolution of Research on collaborative Learning in Spada and Reimann**. Learning in Humans and Machines, Elsevier, 1994.
- FINKEL, D. L., MONK, G. S. Teachers and Learning Groups: Dissolution of the Atlas Complex. **New Directions for Teaching and Learning**, nº 14. São Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- HARASIM, L., CALVERT, T., GROENEBOER, C. Virtual-U: A Web-based System to Support Collaborative Learning. **Web-Based Instruction, Educational Technology Publications**. Englewood Cliffs, NJ, 1997.
- KERCKHOVE, D. **Inteligências en Conexión: hacia una sociedad de la web**. Gedisa. Madrid, 1997.
- LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação** – Lei 9.394/96. Apresentação Esther Grossi. 3ª edição. DP&A. Rio de Janeiro, 2000.
- LÉVY, P. **A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. Loyola. São Paulo, 1998.
- MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. Makron Books. São Paulo, 1999.
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OTSUKA, J., TAROUÇO, L. Proposta de um sistema de apoio à aprendizagem colaborativa baseado na WWW. **Proceedings of the VIII Simpósio Brasileiro de Informática na Educação**. São José dos Campos, 1997.

PEREIRA, H. J., BASTOS, P. A. Jr., PACHECO, F. F., SANTOS, A. R. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.**

Editora Universitária Champagnat. Curitiba, 2001.

PIAGET, J. **Epistemologia Genética.** São Paulo: Martins Fontes, 1990.

PIAGET, J. **O nascimento da Inteligência na Criança.** Quarta Edição, Editora Guanabara. Rio de Janeiro, 1996.

SMITH, B. L., MACGREGOR, J. T. **What is collaborative learning?. A Sourcebook for Higher Education.** National Center on Postsecondary Teaching, Learning & Assessment, Syracuse University, 1992.

VYGOSTKI, L. **A Formação Social da Mente – O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores.** Editora Martins Fontes. São Paulo, 1989.